

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství

Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Situační analýza a návrh strategie společnosti Taforge a.s.

Situational Analysis and Strategy Proposal of Taforge a.s.

## Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Tilečková**  
Studijní program: **B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů**  
Studijní obor: **6208R123 Ekonomika a management v průmyslu**  
Téma: **Situační analýza a návrh strategie společnosti Taforge a.s.**  
**Situational Analysis and Strategy Proposal of Taforge a.s.**

**Zásady pro vypracování:**

- popište nástroje situační analýzy a principy tvorby strategie
- proveďte situační analýzu průmyslového podniku Taforge a.s.
- na základě výstupů situační analýzy navrhnete pro průmyslový podnik Taforge a.s. strategii pro další 3 roky

**Seznam doporučené odborné literatury:**

1. KOTLER, Philip, LANE, Kevin. Marketing management 12. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
2. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
3. SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

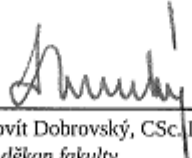
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milan Stoch, Ph.D.**

Datum zadání: 30.11.2012

Datum odevzdání: 30.04.2013



  
doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.  
děkan fakulty

# **Zásady pro vypracování bakalářské práce**

## **I.**

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

## **II.**

### Uspořádání bakalářské práce:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list                              | 5. Obsah BP                  |
| 2. Zásady pro vypracování BP                 | 6. Textová část BP           |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení     | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy                   |

ad 1) Titulním listem je originál zadání BP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za titulním listem. („Zásady pro vypracování bakalářské práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (ke stažení na webových stránkách fakulty) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah BP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na

ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 7) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

### III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*  
*Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství*  
*Katedra .....*

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

### IV.

Bakalářská práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2012/2013.

Ostrava 30. 11. 2012

**Prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.**  
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství  
VŠB-TU Ostrava

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon číslo 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 – školní dílo);
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- беру на ве́домі, že odevzdáním se bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

## **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a veškeré zdroje, které byly ke zpracování použity, jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Ostravě, dne 8.7.2013



Martina Tilečková

Prohlášení zástupce spolupracující právnické osoby

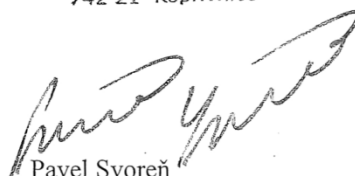
Souhlasím se zveřejněním této bakalářské práce dle požadavků čl. 26, odst. 9 Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských programech VŠB-TU Ostrava.

V Kopřivnici dne 8.7.2013

**Taforge a.s.**

Areál Tatry 1447/4  
742 21 Kopřivnice

<sup>1</sup>



Pavel Svoreň

předseda představenstva Taforge a.s.

### **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Milanu Stochovi, PhD., za odbornou konzultaci, jeho cenné rady i připomínky. Poděkování patří rovněž firmě TAFORGE a.s., zejména panu Pavlu Svoreňovi za umožnění vypracování této práce i možnost použití interních materiálů společnosti, a dále těm, kteří přispěli svými odpověďmi na mé otázky. Mé rodině děkuji za poskytnutou podporu. Díky všem!

### **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce „Situační analýza a návrh strategie společnosti Taforge a.s.“ je popsat nástroje situační analýzy a principy tvorby strategie a pomocí těchto nástrojů a principů pak provést situační analýzu průmyslového podniku Taforge a.s. Na základě získaných výstupů situační analýzy bude zformulována a navržena strategie pro období dalších tří let.

### **Klíčová slova**

Strategie, vize, okolí podniku, situační analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

### **Abstract**

The subject of the bachelor's work „The situational analysis and the strategy proposal of Taforge a.s.“ is to describe the instruments of the situational analysis and the principles by means of which a company strategy is create. These instruments and principles will subsequently help to create the situational analysis of Taforge factory. On the basis of the analysis outputs a three year company strategy will be introduced.

### **Key words**

Strategy, vision, business environment, situational analysis, PEST analysis, Porter five forces, SWOT analysis



<b>Obsah .....</b>	<b>5</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Situační analýza .....</b>	<b>7</b>
1.1. Analýza vnějšího prostředí podniku .....	8
1.1.1. Analýza makrookolí .....	8
1.1.2. Analýza mikrookolí .....	10
1.2. Analýza vnitřního prostředí .....	12
<b>2. SWOT Analýza .....</b>	<b>16</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST... .....</b>	<b>18</b>
<b>3. Podnik Taforge a.s.....</b>	<b>18</b>
3.1. Historie společnosti.....	18
3.2. Činnost firmy.....	18
<b>3.3. Strategická analýza společnosti.....</b>	<b>19</b>
3.3.1. Analýza vlivu makrookolí .....	19
3.3.2. Analýza mikrookolí .....	22
3.3.3. Analýza vnitřního prostředí .....	24
<b>3.4. SWOT Analýza.....</b>	<b>29</b>
<b>4. Návrh strategie.....</b>	<b>33</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>35</b>
Seznam použitých zdrojů .....	36
Seznam tabulek .....	39
Seznam obrázků.....	39
Seznam grafů... .....	39

## Úvod

Již několik let je v různých souvislostech skloňován pojem hospodářská krize. Situace na českých, ale i zahraničních trzích měla a má dopad na výrobní naplněnost podniků nejen v průmyslových odvětvích. Na počátku loňského roku se mohlo zdát, že doba stagnace již pominula. Bohužel, vývoj dalších měsíců prokázal, že krize ještě nevyklidila pole a měla větší dopad na některé společnosti než v roce 2009. Tato skutečnost je pochopitelná, pokud vezmeme v úvahu, že první vlna sice zasáhla některá odvětví velmi citelně, ale podniky byly schopny vzhledem k předchozím silným létům výrazně sníženou poptávku po produktech a službách a snížení tržeb ustát. Teprve pokračující trend poklesu a tedy následně i další vlna krize pak byla příčinou zvýšení počtu firem, které byly nuceny ukončit svou činnost.

Nelze však plně souhlasit s mnohdy obecně používanou frází, že krize je příčinou všech potíží podniku. Může se jednat o majoritní příčinu, ale stále zde zůstává mnoho těch minoritních, které mají kořeny zejména v myšlení, strategiích či cílech. Současná situace nutí k přehodnocování všech kritérií. Proto neskrývejme neúspěchy na trhu pouze za hospodářskou krizi a v každé situaci nalezneme pozitivní příležitost pro další fungování a vývoj. Z tohoto pohledu i samotná krize může být v jisté formě přínosem, toto ostatně potvrzuje i citát Maxe Frische, že „*Krize je produktivní stav. Člověk z ní musí odstranit pouze příchut' katastrofy.*“

Tématem této bakalářské práce je „Situční analýza a návrh strategie společnosti Taforge a.s.“. Jedná se o kovárenský podnik dodávající své výrobky do odvětví, které vývoj krize citelně zasáhl, jako jsou například oblast automobilového průmyslu, stavebnictví či zemědělství. Konkurenční prostředí je silné, proto získat zpět pozici na trhu, které firma dosahovala před rokem 2008, udržet ji a průběžně posilovat, vyžaduje přesné stanovení strategie, pro kterou je předchozí analýza základním pilířem.

Práce je rozdělena na teoretickou část, kde jsou popsány základní metody pro provádění analýz a praktickou část, která aplikuje některé z uvedených metod a identifikuje možnosti řešení pro společnost Taforge a.s. Cílem je vyhodnotit současnou situaci podniku a navrhnout směr, na který by se společnost měla zaměřit.

## TEORETICKÁ ČÁST

Ještě dříve než přistoupím k metodám situační analýzy, krátce vysvětlím pojem strategie. Pojem strategie má podle dostupných informací své kořeny ve starořeckém slově *stratégia*, které se používalo pro umění vést celou válku i její jednotlivé operace k vítězství. Do oblasti podnikání si tento výraz lze přeneseně vyložit jako umění vést podnik způsobem, který povede k dosažení stanovených cílů. Tyto dlouhodobé cíle je potřeba určit tak, aby byly platné i v případě změn.

Zaměnitelným se slovem strategie by se mohl zdát pojem taktika. Rozdíl mezi těmito dvěma výrazy je možno poznat již z prvotně položené otázky. Zatímco u strategie hledáme odpověď na otázku „co dělat“, taktika již řeší způsob „jak to provést“. Koncept taktiky je tedy užší, navazuje na strategii a řeší jednotlivé postupy již v konkrétních situacích [1].

### 1. Situační analýza

Základem pro úspěšnou strategii, která povede k zajištění trvalého vývoje společnosti, je poznání všech okolních vlivů na společnost i vlastních možností podniku. K tomuto slouží soubor metod strategické neboli situační analýzy. Jak uvádí Sedláčková, „*strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojové potenciály podniku*“ [2].

Samotnou analýzu lze rozdělit do těchto částí

- definice poslání podniku, stanovení cílů
- analýza vnějšího prostředí, tedy makro a mikrookolí
- analýza interního prostředí
- shrnutí získaných informací pomocí syntézy

Definice poslání stojí vždy na počátku, autoři shodně uvádějí, že představuje smysl samotné existence firmy, její vztah k dalším subjektům trhu, normy chování celé organizace i firmou uznávané hodnoty. Na poslání podniku pak navazují jeho vize, které představují dlouhodobý výhled společnosti. Nezřídka je poslání s vizemi natolik provázané, že mohou vzájemně splývat. Z vize se poté odvíjejí cíle podniku, které jsou zcela konkrétní.

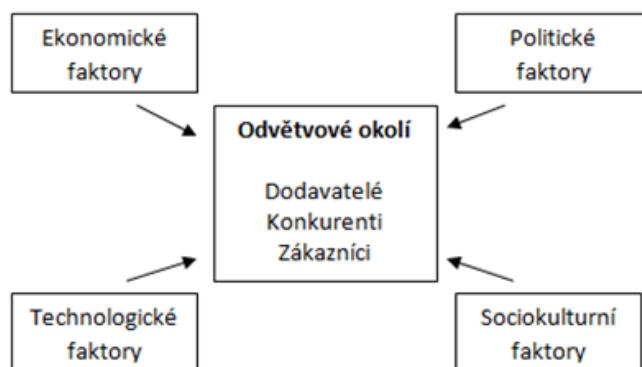
Oproti posláním a vizím, které jsou zpravidla vyjádřeny v abstraktnější rovině, by měly být měřitelné, tak, aby bylo umožněno vyhodnocení jejich plnění. Příkladem cílů tak může být dosažení určité hladiny zisku, tržního podílu, zvýšení likvidity a podobně. [1, 3].

Další části analýzy, které jsou uvedeny v přehledu výše, budou blíže představeny v jednotlivých bodech této práce.

### 1.1. Analýza vnějšího prostředí podniku

Každý podnik je významně ovlivňován i vnějšími faktory působícími v jeho okolí. Analýza tohoto vnějšího prostředí se zaměřuje na trendy makrookolí a mikrookolí a vzájemné vazby mezi nimi, tak jak znázorňuje obrázek č. 1.

Obrázek č. 1 – Okolí podniku



*Zdroj: Autor podle SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. přeprac. a doplň. vyd. [2]*

#### 1.1.1. Analýza makrookolí

Jak již vyplynulo z obr. č. 1, makrookolí společnosti tvoří čtyři základní faktory. Tyto faktory jsou v souladu s PEST analýzou která je často používanou analytickou metodou.

#### PEST analýza

Metodu PEST popisuje zajímavou formou článek uveřejněný na BusinessVize. Zkratka PEST vyjadřuje Political, Economic, Social a Technological analysis, tedy již zmiňované politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Používá se zejména při tvorbě

dlouhodobých strategických záměrů, nebo například jako jeden z podkladů při rozhodování o realizaci či nerealizaci nového projektu. Projekt může znamenat vstup na nové trhy, zavedení či zrušení zastoupení společnosti, uzavření strategické spolupráce s jiným subjektem nebo také plánovaná investice. Určitě není náhodou, že překlad anglického výrazu *pest*, znamená škůdce. Vždyť touto analýzou zkoumáme i možné hrozby, které mohou mít negativní vliv na naše záměry. Pro zajímavost, jistou slovní i marketingovou hříčkou pak jsou různé varianty původní PEST analýzy, kdy jsou písmena doplňována dalšími a pomocí přesmyček jsou tvořeny další označení, kupříkladu:

- SLEPT analýza doplněná o L ze slova Legal, často používaná v UK či na ni návazná PESTEL či PESTLE analýza doplněná o další písmeno E znamenající Environmental
- STEEPLE či STEELED analýza přidávající vzdělání a demografický faktor (Education, Demographic), či další. [14]

Pro tuto práci bude popsána původní verze PEST.

Politický faktor v sobě zahrnuje nejen stabilitu vlády (politické scény), která má přímý dopad i na stabilitu legislativy, tedy zákony mající vliv na oblast působení společnosti, podmínky zaměstnávání, ale například i na kroky regulačních orgánů, jejichž omezení bývají běžné například u telekomunikací, rozhlasovém a televizním vysílání i u energetiky.

Ekonomický faktor sleduje daňovou otázku (spotřební daně, daň z přidané hodnoty, daň z nemovitostí), dále pak celní problematiku, vývoj směnového kurzu, výši úrokových sazeb a dostupnost úvěrů, výši HDP nebo v neposlední řadě i různé pobídky (pro zahraniční investory, pro exportéry atd.)

Sociální prostředí obsahuje demografické ukazatele vývoje populace i organizací, vývoj životního stylu, míru vzdělanosti obyvatelstva i přístup obyvatel k práci a volnému času.

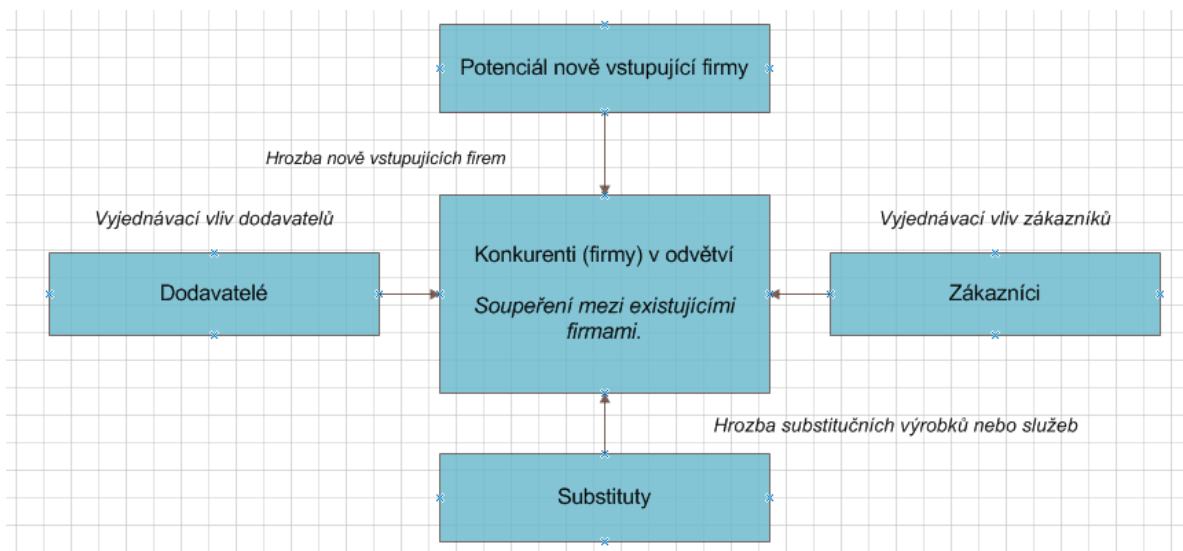
Technologické faktory jsou zaměřeny na infrastrukturu, tedy formy dopravy, telekomunikace, dostupnost surovin, energií. Zahrnují i stav rozvoje a zaměření průmyslu, podporu vědy a výzkumu, výdaje na výzkum i rychlosti realizací nových technologií či rychlost jejich zastarávání. [4]

Oblast této analýzy je tedy poměrně rozsáhlá, jelikož jsou v ní zahrnuty veškeré důležité ukazatele makroekonomie. Výsledkem PEST analýzy tak mohou být velmi obsáhlé mnohastránkové dokumenty. Toto však není záměrem mé bakalářské práce a proto bude v praktické aplikována pouze okrajově. Neznamená to však, že by makrookolí byla jakkoli přikládána nízká důležitost.

### 1.1.2. Analýza mikrookolí

Mikrookolí bývá také často označováno jako oborovým okolím, či odvětvovým okolím. Jak samotné názvy napovídají, tato analýza vnějšího vlivu okolí se již zaměřuje na subjekty z blízkého okolí firmy, které jsou ve vztahu k analyzovanému podniku. Hovoříme tedy zejména o konkurentech, dodavatelích a samozřejmě zákaznících. Důležitým nástrojem, jak se shodují naši i zahraniční autoři, je pro získání komplexních informací z mikrookolí je dle samotného autora této metody Porterův model pěti sil. Porterův model, neboli také dle Mikoláše [6] „Porterova teorie konkurečních sil“, posuzuje úroveň konkurence podle pěti hybných sil, které jsou znázorněny na níže uvedeném obrázku (viz. obr. č. 2).

Obr. č. 2 – Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Autor podle Mikoláš, Z.. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku [6]

## Konkurenti v odvětví

Do kategorie *konkurenti v odvětví* patří stávající společnosti na trhu. Míru soupeření ovlivňuje šest faktorů:

- *koncentraci konkurence* – počet výrobců a jejich podíl na trhu.  
Samozřejmě tam, vyšší počet konkurentů přímoúměrně znamená i ostřejší konkurenci. Určitým opatřením proti vzniku nežádoucí konkurence pak mohou být společné dohody zainteresovaných firem.
- *rozdílnost výrobků* – čím nižší je diferenciacce, ať už z pohledu kvality, typu nebo vlastností, tím silnější je konkurence a naopak
- *velikost trhu* – zvětšení trhu znamená oslabení konkurenční síly, kdežto stabilizovaný trh a volné kapacity vzájemně si konkurujících společností znamenají opět intenzivnější konkurenční rivalitu
- mezi další pak řadíme *strukturu nákladů, nárůst výrobních kapacit a také vstupní bariéry*, které mohou omezovat přeorientování se na jiný trh, nebo celkové opuštění ze stávajícího trhu.

## Potenciál nově vstupující firmy

Nezanedbatelnou konkurenční hrozbou jsou i nově vstupující firmy. Vstup těchto potencionálních subjektů může být ovlivněn překážkami v podobě vstupních bariér. Stávající subjekty na daném trhu mohou jako bariéru použít nové technologie, které jimi byly doposud nepoužívány, mohou využít i know-how a patentů, i těžit z pečlivě vybudované sítě loajálních zákazníků. Pro nově vstupující společnosti bývají bariérou například nezbytné vstupní investice. Je pochopitelné, že nízké nebo nulové bariéry jsou nepsanou pozvánkou nových konkurentů.

## Substituty

Pod pojmem substitut obecně rozumíme výrobek, který může být nahrazen zcela jiným produktem se stejnými funkčními vlastnostmi. Hlavní roli pro rozhodování trhu pak bude samozřejmě hrát cena a kvalita jednotlivých variant.

## **Vyjednávací síla zákazníků**

tedy tlak, který mohou vyvíjet v rámci konkurenční rivalry, bude rovněž záviset na několika faktorech. Jedním z nich je jejich počet. Pokud ji na trhu není mnoho, mohou nastat následující dvě varianty možného tlaku při vyjednávání cenových, kvalitativních a platebních podmínek. Je logické, že odběratelé vyznačující se poptávkou po větším množství výrobků, nebo větším rozsahu služeb mají silnější pozici pro tato vyjednávání. Zanedbávat však nelze ani malý počet drobných, ale jednotných zákazníků, kteří mohou velmi snadno dohodnout na prosazování společné strategie a dosáhnout tak výhodnější vyjednávací pozice. Dalšími faktory je rovněž diferenciací produktů, kde platí, že čím větší možnost nákupu u jiných výrobců má zákazník, tím je posílena jeho vyjednávací pozice. Zapomenout rovněž nesmíme na preference kvality, kde výhodu získává ten výrobce, který je znám vyšší kvalitou nejen svých výrobků, ale také poskytovaných služeb.

## **Dodavatelé**

Obdobná je i pozice dodavatelů. Malý počet dodavatelů, má zajištěno lepší vyjednávací pozici. Mezi síly, se kterými mohou nakládat, dále patří jedinečnost jejich produktů, ať už po stránce nedostatečné nabídky na trhu, nebo po stránce kvalitativní. Toto znamená pro analyzovaný podnik hrozbu v podobě vyšších nákladů, ať už spojených s pořízením dražšího, ale kvalitnějšího vstupu, nebo s nákupem levnějšího a méně kvalitního, který v případě reklamací může způsobit další riziko ušlého zisku.

Doposud popisovanými kroky lze účinně provést analýzu vnějšího trhu, na tom se shodují čeští i zahraniční autoři, z jejichž děl bylo rovněž čerpáno. [5,6,8,11]

Následným krokem pak je analýza vnitřního prostředí podniku.

### **1.2. Analýza vnitřního prostředí**

Předchozí část byla zaměřena na vnější vlivy působící na společnost. Interní analýza naopak prověřuje a posuzuje zdroje a zároveň možnosti podniku. Výsledkem je určení silných stránek podniku, na kterých lze stavět a zároveň na poznání stánek slabých, které je nutno eliminovat.



Zatímco Keřkovský ve své publikaci vysvětluje provedení analýzy vnitřního prostředí firmy pomocí posouzení čtyř základních skupin faktorů (vědecko-technického rozvoje, výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové), Sedláčková tyto faktory, neboli zdroje rozděluje do níže uvedených kategorií. [2, 3]

Rozdělení zdrojů:

- hmotné zdroje
- lidské zdroje
- finanční zdroje
- nehmotné zdroje

### **Hmotné zdroje**

Do této kategorie se pochopitelně řadí hmotný majetek firmy, jako například strojní vybavení, pozemky, výrobní haly, budovy, či dopravní prostředky. Nepostačí však mít přehled pouze o jejich počtu, rozloze nebo výrobní kapacitě. Existuje řada dalších faktorů, které mohou významně ovlivnit pozici podniku. Ať už hovoříme o stáří, technickém stavu a spolehlivosti strojů nebo zavedeném výrobním systému.

### **Lidské zdroje**

Základem je počet zaměstnanců a jejich kvalifikace ideálně doplněný o další charakteristiky, motivaci či schopnosti adaptability. Konkurenční výhodou v této oblasti jsou schopní, vysoce kvalifikovaní lidé, ať už manažeři, pracovníci v oblasti výzkumu vývoje, prodejci nebo zruční pracovníci ve výrobě.

### **Finanční zdroje**

Finanční analýzou získáváme informace o finanční stránce firmy. Doposud neexistuje kodifikace systému analýzy, což znamená, že není upraven žádnou legislativou. Proto může v důsledku dojít k nejednotnému výkladu terminologie nebo interpretace výsledků. Pro provádění finančních analýz tak byly vytvořeny metody obecně přijímané i finančními odborníky [9,10].

Mezi nejčastěji používané nástroje mimo jiné řadíme absolutní a poměrové ukazatele.

**Absolutní ukazatele** zjišťujeme pomocí horizontální a vertikální analýzy. Slouží jako prvotní rozbor údajů v účetních výkazech, který by měl poukázat na možná problematická místa.

Horizontální analýza zkoumá vývojové trendy jednotlivých ukazatelů. Ukazatele se posuzují po řádcích, jejich změna za určité časové období je vyjádřena v procentech, nebo pomocí indexu. Pro provedení tedy potřebujeme údaje dvou a více po sobě jdoucích účetních období.

Vertikální analýza, jak již samotný název napovídá, pracuje s daty účetních výkazů ve svislém směru, odshora dolů. Výsledkem je procentní vyjádření konkrétních položek vzhledem k stanovenému celku, které umožňuje srovnávat data meziročních období, nebo porovnávat výsledky vůči dalším podnikům.

**Poměrovými ukazateli** jsou například:

- ukazatelé rentability (hodnotí ziskovost podniku)
- ukazatelé likvidity (hodnotí schopnost podniku dostát svým závazkům)
- ukazatelé aktivity (hodnotí míru efektivity hospodaření s aktivy)
- ukazatelé zadluženosti (hodnotí míru úvěrového zatížení podniku)

Jak již název napovídá, jedná se o vzájemný poměr dvou posuzovaných vzájemně souvisejících ukazatelů. Některé vzorce pro výpočet jednotlivých ukazatelů jsou pro názornost uvedeny v tabulce č. 1, jejich výčet však není úplný.

**Tab. č. 1 – Příklady vzorců pro výpočet finančních ukazatelů**

Ukazatelé rentability (*pro procentuální vyjádření je nutné jednotlivé podíly násobit stem*)

Rentabilita vlastního kapitálu	$\text{zisk (ztráta)} / \text{vlastní kapitál}$
Rentabilita aktiv	$\text{zisk (ztráta)} / \text{celková aktiva}$
Rentabilita tržeb	$\text{zisk (ztráta)} / \text{tržby}$
Rentabilita nákladů	$\text{zisk (ztráta)} / \text{celkové náklady}$

Ukazatelé likvidity (*vyjadřovány v číselných hodnotách*)

Běžná likvidita	$\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$	<i>Doporučená hodnota 1,5 – 2,5</i>
Okamžitá likvidita	$\text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$	<i>Doporučená hodnota 0,2 – 0,5</i>

Ukazatelé aktivity (*vyjadřovány v číselných hodnotách*)

Obrat aktiv	$\text{tržby} / \text{celková aktiva}$
Obrat pohledávek	$\text{tržby} / \text{pohledávky}$
Doba obratu závazků	$\text{Závazky} / \text{průměrné denní tržby}$
Doba obratu pohledávek	$\text{Pohledávek} / \text{průměrné denní tržby}$

Ukazatelé zadluženosti (*opět v procentuálním vyjádření, podíly je nutné násobit stem*)

Míra zadluženosti	$\text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}$
Míra celkové zadluženosti	$\text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}$

*Zdroj: Autor dle údajů z <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html> [15]*

### Nehmotné zdroje

Do této kategorie spadají licence, patenty, pečlivě chráněná data v podobě obchodních tajemství či know-how firmy, nebo také existence uznávané značky. V analýze nehmotných zdrojů jistě najde své místo i posouzení úrovně obchodně-dodavatelských vztahů, marketingové komunikace nebo existence nejrůznějších certifikátů kvality. Kterýkoliv z uvedených zdrojů může být velmi dobrým nositelem konkurenční výhody firmy.

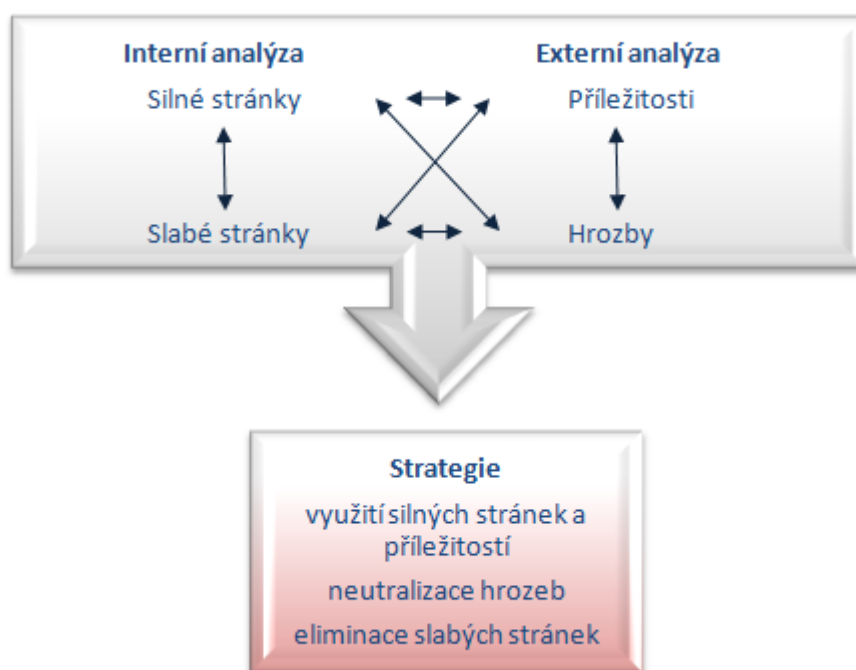
Kategorizace zdrojů podniku a jejich výčet však ještě není samotnou analýzou, důležité je poznání jejich vzájemných vazeb a zároveň schopnost podniku je efektivně využívat. Vhodným nástrojem pro syntézu všech získaných dat může být SWOT analýza.

## 2. SWOT Analýza

Ačkoliv kupříkladu Michael E. Porter považoval tuto analýzu za málo exaktní, a proto následně vznikla jeho již zmíněná analýza pěti sil, SWOT analýza stále zůstává důležitou a velmi často používanou metodou při formulaci strategie podniku. [5]

Její název je tvořen počátečními písmeny anglických názvu posuzovaných faktorů strengths, weaknesses, opportunities a threats. Podle Griffina je úkolem identifikovat prvky interní a externí analýzy, jejich propojenost, výstupem je pak vytvoření vhodné strategie, využití silných stránek a příležitostí, neutralizování hrozeb a eliminace stránek slabých. [13] Přehledně to znázorňuje následující obrázek č. 3:

Obr. č. 3 – SWOT analýza



*Zdroj: Autor podle GRIFFIN, R.W. Fundamentals of management [13]*

Autoři upozorňují, že při sestavování SWOT analýzy je důležité, aby každý z posuzovaných faktorů byl správně zařazen, nezbytné je dodržování pravidla objektivity. Subjektivní názor, který může významně zkreslit výsledky analýzy, je možné eliminovat tím, že analýza nebude zpracovávána pouze jednou osobou, ale bude výsledkem týmové práce.

Následným porovnáním faktorů z jednotlivých kvadrantů pak vznikají kombinace (viz tabulka č. 2), které poskytují orientační vzorec pro vhodnou volbu strategie [2,12]

**Tab. č. 2 – SWOT analýza, kombinace faktorů**

SWOT analýza kombinace faktorů		Externí analýza	
		Příležitosti	Hrozby
Interní analýza	Silné stránky	SO růstová strategie	ST diverzifikační strategie
	Slabé stránky	WO turnaround strategie	WT obránná strategie

*Zdroj: Autor podle SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza, 2. přeprac. a doplň. vyd.[2]*

Nejpříznivější kombinací je kombinace SO, která nastává, pokud převažují příznivé faktory. V tomto případě je pak vhodné zvolit růstovou (až agresivní) strategii.

Při existenci silných stránek, avšak ohrožených hrozbami (tedy při pozici ST) je na místě volba diverzifikační strategie, která spočívá v minimalizaci ohrožení použitím silných stránek, případně přeměnu hrozeb na příležitosti.

Ve WO kvadrantu se nachází podnik, který má k dispozici dostatečné množství příležitostí, ale rovněž i větší počet slabých stránek, kterým musí čelit. V tomto případě je vhodná tzv. „turnaround“ strategie, která pomůže ke zpětnému získání konkurenceschopné pozice a prostřednictvím nejlepšího využití nabízených příležitostí.

Nejnejpříznivější variantou pro podnik je varianta WT, kdy podnik je citelně ohrožován a zároveň převládají slabé stránky. Nyní je na místě použít obrannou strategii, minimalizovat slabé stránky a pečlivě se vyhýbat hrozbám. Tento kvadrant rovněž přináší nejvyšší pravděpodobnost likvidace.

Výsledky SWOT analýzy však nelze považovat za jednoznačné dogma a na jejich podkladě vytvářet definitivní rozhodnutí. Analýza by měla posloužit jako propracovaný podklad k další úvaze, tedy k nastínění možného směru cesty ke změnám.

Metody uváděné v první, tedy teoretické, části, budou nyní aplikovány v praxi u konkrétního podniku.

## **Praktická část**

### **3. Podnik Taforge a.s.**

#### **3.1. Historie společnosti**

Společnost byla založena v roce 1853 panem Ignácem Šustalou. Její historie je úzce spjata se vznikem kopřivnické automobilky, která se od bryček či kočárů s postupem času stala výrobcem automobilů. Od roku 1920 již hovoříme o vozidlech značky TATRA. S rozvojem automobilového průmyslu šel ruku v ruce postupně i rozvoj technologie v tehdejší kovárně. V roce 1995 se kovárna, dříve výrobní provoz, stala samostatnou dceřinou společností Kovárna TATRA, a.s.. Současně se začíná měnit strategické zaměření firmy, a to z původního výlučného zaměření na produkci výkovků pro potřeby automobilky Tatra na kovárnu komerční. Od roku 2002 již firma nese současný název Taforge a.s.

#### **3.2. Činnost firmy**

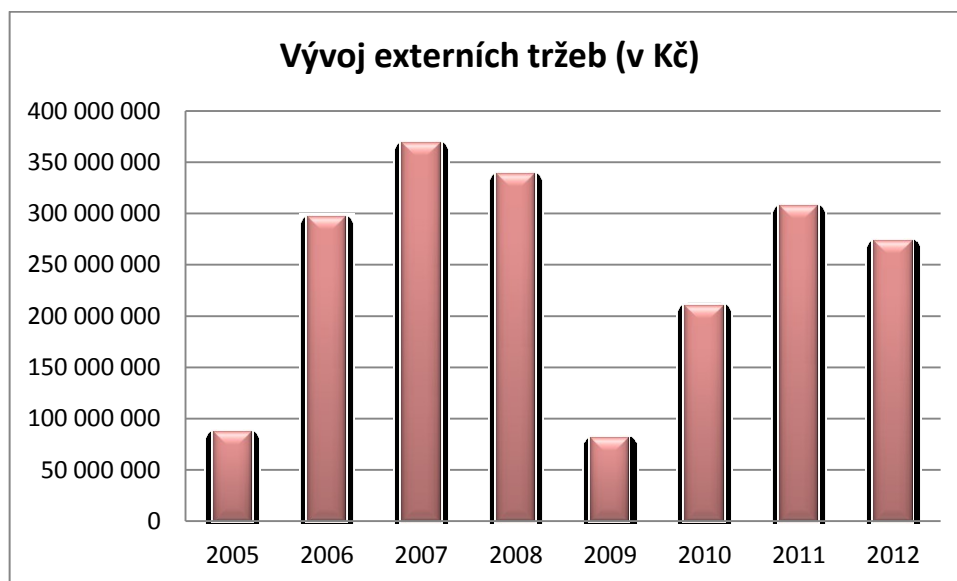
Hlavním předmětem činnosti firmy Taforge a.s. je výroba zápusťkových výkovků. Sortiment je poměrně rozsáhlý a zahrnuje výkovky různých typů v hmotnostech od 0,5 kg až po 60 kg, které jsou určeny nejen pro automobilový průmysl, ale rovněž do dalších oblastí, např. všeobecné strojírenství, či výroba zemědělské, stavební či manipulační techniky.

Společnost nabízí komplexní řešení, tedy nejen samotnou výrobu výkovků, ale také konstrukci výkovků i kovacího a tvářecího nářadí, výrobu tohoto nářadí, dělení hutních materiálů stříháním a řezáním, tepelné zpracování, tryskání, moření, kalibraci a v kooperaci s prověřenými a spolehlivými partnery rovněž i obrábění či povrchové úpravy.

Výrobní kapacita kovárny ve svém maximu čítá 20 000 tun zápusťkových výkovků ročně. Adekvátní množství pro plynulý provoz je 14 000 tun. Tato kapacita není v současné době plně využita.

Stejně jako pro další průmyslové podniky v České republice, byly pro společnost nejméně úspěšnými roky 2007 a 2008. S nástupem hospodářské krize v roce 2009 pak došlo k výraznému poklesu poptávky jak ze strany mateřské společnosti, tak také u externích tuzemských i zahraničních odběratelů. Vývoj externích tržeb, razantní propad v roce 2009, i vývoj v dalších letech je znázorněn v následujícím grafu č. 1.

**Graf č. 1 – Vývoj externích tržeb v letech 2005 - 2012**



*Zdroj: Autor podle interních dokumentů podniku*

Ačkoliv rok 2011 již naznačoval postupný nárůst, což potvrzovaly i výsledky prvního čtvrtletí roku 2012, další měsíce již byly ve znamení poklesu. Obdobný trend byl zaznamenán i u jiných výrobních společností. Cílem podniku je opětovný nárůst tržeb k hodnotám, který bylo dosaženo před rokem 2007.

### **3.3. Strategická analýza společnosti**

#### **3.3.1. Analýza vlivu makrookolí**

##### **Politické faktory**

Celkový vývoj politické scény České republiky v průběhu jednoho roku, změny na ministerských postech, medializované kauzy členů vlády, i opakované hlasování o nedůvěře vládě v roce 2012 spíše svědčí o slabší stabilitě vlády.

Rovněž hodnocení české zahraniční politiky je spíše kritické, chybí jasná strategická vize. Podle analytiků Asociace pro mezinárodní otázky je „Česká zahraniční politika je v důležitých otázkách nekonzistentní, reaktivní a postrádá strategický rozměr“. V Agendě pro českou zahraniční politiku, která je vydávána již od roku 2007, je tak tato politika pro rok 2013 hodnocena průměrnou známkou 3. [16]

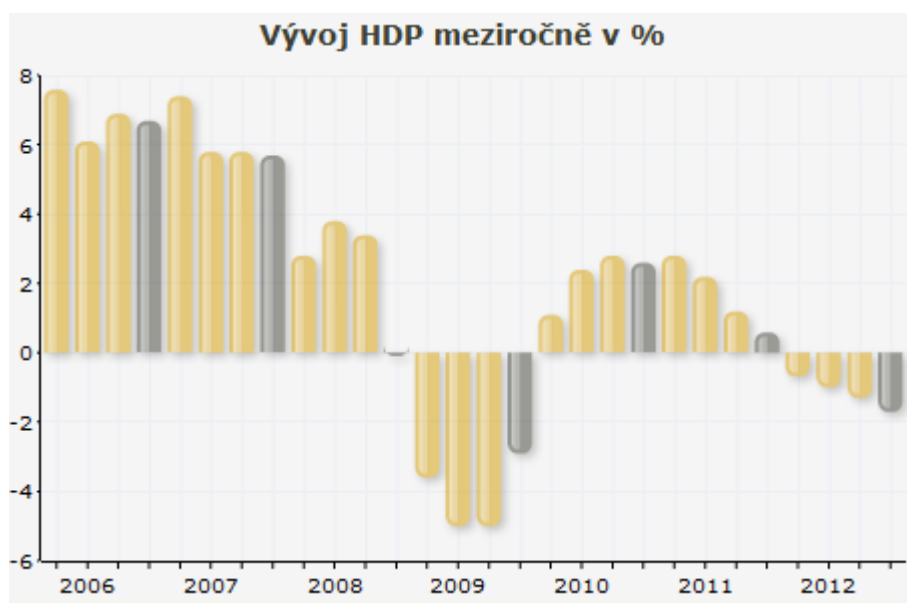
Aby však hodnocení politického faktoru nevyšlo zcela kriticky, kladně hodnotím přístup ministerstev, kdy ve spolupráci s Evropskou unií probíhá podpora podniků dotacemi z evropských strukturálních fondů. Za zmínku stojí Operační program Podnikání a investice (OPPI) 2007 – 2013, Rámcový program Konkurenceschopnost a inovace (CIP) 2007-2013, Podpora výzkumu a vývoje, či Rozvoj lidských zdrojů. Všechny jmenované jsou pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. [21]

Mezi politické faktory je nutno zmínit i legislativní otázky, ať už se jedná o zákony České republiky, nebo směrnice a nařízení Evropské unie. Z širokého výčtu zákonů zmíním Zákon č. 262/2006 Sb. (zákoník práce), který upravuje pracovně-právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, Zákon č. 513/1991 Sb. (obchodní zákoník), který upravuje obchodně-závazkové vztahy či postavení podnikatelů a další vztahy, nebo v neposlední řadě zákony upravující daňovou problematiku (například Zákon o daních z příjmů, Zákon o dani z nemovitosti nebo Zákon o dani z přidané hodnoty). [22,23]

### **Ekonomické faktory**

Jak již bylo výše zmíněno, po výrazném poklesu tržeb v roce 2009 a následné růstové tendenci v dalších dvou letech následoval v roce 2012 opět pokles. Jak lze vyčíst z následujícího grafu č. 2, tato křivka odpovídá i vývoji hrubého domácího produktu.

**Graf č. 2 – Vývoj HDP v jednotlivých letech**



*Zdroj: HDP 2013, vývoj HDP v ČR. [17]*



Hodnota meziročního poklesu v roce 2012 činila 1,2%. Pokles byl zřejmý ve všech čtvrtletích, což způsobilo mírné prohloubení ekonomické recese. Ačkoliv zahraniční obchod zaznamenal zvýšení vývozu, přesto nebyl schopen dostatečně vykompenzovat klesající poptávku na tuzemském trhu.

V nejbližší době nelze očekávat výrazné změny. Podle zveřejněné zimní prognózy, která se týká úrovně HDP jednotlivých členských zemí, míry inflace či vývoje zaměstnanosti lze předpokládat pomalejší návrat k růstu, než bylo původně očekáváno. Výsledky druhé poloviny roku 2012 naznačují, že hospodářství Evropské unie jako celku bude vykazovat velmi pomalý růst (0,1%), přičemž v eurozóně se dokonce očekává propad o 0,3%. Rok 2014 pak má přinést růst o předpokládaných 1,6%. Pro Českou republiku je pro rok 2013 předpovídán nulový růst, pro rok 2014 činí odhad 1,9%. [18]

Nejnovější ekonomické údaje vykazují pro období 1. čtvrtletí roku 2013 meziroční pokles HDP ve výši 2,3%. Průmyslová výroba za květen hlásí propad ve výši 2,2% a zahraniční obchod ve stejném období pokles u dovozu o 3,7% a pokles u vývozu o 0,8%. [19]

### **Sociální prostředí**

Tak jako v jiných zemích, tak také v České republice, došlo ke zpomalení tempa růstu obyvatel. Hovoříme o takzvaném demografickém stárnutí, což je proces, kdy dochází ke změně věkové struktury obyvatel. Zvyšuje se podíl osob ve věku nad 65 let a naopak se snižuje podíl dětí mladších než 15 let. Současně dochází i ke zvyšování hranice věku života.

Na tyto faktory, zejména z důvodu ekonomických dopadů, reaguje stát zvyšováním věkové hranice pro odchod do penze. Otázkou zůstává uplatnění seniorů v některých oborových odvětvích. Zatímco například v terciálním sektoru ve vzdělávání nebo například vědecké činnosti nebývá problém s pracovním zařazením, což dokazuje praxe, v průmyslu, s ohledem na specifika a náročnost některých pozic, pak může nastat poněkud složitější situace. Otázkou také je, zda jsou pro trend prodlužování produktivního nastaveny veškeré nezbytné podmínky. Možná i z tohoto důvodu byl rok 2012 vyhlášen Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity a mimo jiné se věnoval i problematice aktivního stárnutí a zaměstnanost. [20]

Kladným jevem je mobilita obyvatel v oblasti studia či práce. V rámci Evropské unie platí volný pohyb osob, čeho občané České republiky mohou využívat a rozhodovat se tak o místě svého pobytu, studiu či práci. Toto sebou přináší rozšíření nabídky pracovních sil na trhu.

### **Technologické faktory**

Mezi klíčové technologické faktory spadá bezesporu podpora vědy a výzkumu, významně ovlivňující rozvoj technologií. Tato podpora může být, jak již bylo zmíněno i u politických faktorů, zahrnuta do dotačních programů. Od roku 2009 se společnost Taforge a.s. podílí na čtyřletém projektu „Výzkum a vývoj zápusťkové oceli se zvýšenou odolností proti otěru a plastické deformaci“. V druhé polovině roku 2012 spolu se společností Vítkovice – výzkum a vývoj – technické aplikace a. s. spolupracuje na řešení projektu „Vývoj technologických postup při opravách vysoce namáhaných zápusťek kovací lisů pomocí mikropulsního navařování“. Oba tyto projekty jsou pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu. Druhý jmenovaný by měl přinést moderní řešení oprav zápusťek a díky nižším nákladům konkurenční výhodu v podobě výhodnějších cenových podmínek kovacího nářadí i výkovek.

Nezanedbatelný vliv má rovněž infrastruktura v podobě dopravy a energií. Co se týče dopravní dostupnosti, je společnost Taforge a.s. umístěna v areálu společnosti Tatra Trucks a.s., v přímém sousedství akreditované průmyslové zóny. Výhodou je nejen vybudovaná silniční síť a napojení na rychlostní komunikace, ale také blízkost železnice a nedaleké letiště v Ostravě-Mošnov. Negativní stránkou je postupný nárůst cen elektrické energie i cena páry.

#### **3.3.2. Analýza mikrookolí**

Analýza mikrookolí podniku bude probíhat Porterovou metodou pěti sil, kdy bude posouzena stávající konkurence, hrozba vstupu nové konkurence, možnost vlivů substitutů i vyjednávací síly zákazníků i dodavatelů.

#### **Konkurenti v okolí**

V oboru kovárenství existuje řada konkurenčních firem s obdobným rozsahem nabízeného sortimentu. Konkurenční prostředí lze hodnotit jako velmi silné. Nejedná se pouze o kovářny v České republice, konkurenční hrozbou jsou rovněž kovářny v Německu, Itálii a Polsku. Právě kovářny z dvou posledně jmenovaných zemí se v poslední dob vykazovaly ostrou cenovou politikou. Poslední poznatky z trhu a souběžné informace o nárůstu cen u italských výrobců v současné době otevírají možnost proniknout i na toto teritorium. Nevýhodou společnosti Taforge a.s. je, že nemá vysoce diferenciovaný produkt, působí jen na úzkém teritoriu a v porovnání s konkurenčními podniky bývá v nabídkách cenově dražší, pokud jde o kovací nářadí.

### **Potenciál nově vstupující firmy**

Za hrozbu nové konkurence lze považovat kovárny z východních zemí, zejména z Turecka, Číny nebo Indie. Obdobně tomu je i v jiných průmyslových oborech. Jejich výhodou jsou velmi nízké prodejní ceny, často však na úkor kvality výrobku. Vstupní bariérou mohou být dovozní podmínky, cla nebo přepravní náklady. Jistým omezením při přechodu zákazníka ke konkurenci může být nutnost investic do nového kovacího nářadí.

### **Substituty**

Mezi substituty, které na trhu mohou nahradit některé druhy výkovků patří:

- odlitek – například u složitějších tvarů, které jsou náročnější na technologii, bývá odlitek levnějším řešením. V současné době byl zaznamenán přechod některých odběratelů od výkovků k odlitkům. Jako jeden příklad za všechny poslouží klikové hřídele, či ojnice, které bývají nahrazeny cenově výhodnějšími odlitky z tvárné litiny.
- svařenec – tvarový dílec tvořený několika navzájem svařenými částmi (odlitky, výkovky, výpalky), ve velké míře nahrazuje tvarově složité výkovky, jejichž výroba je již na hranici technologických možností, nebo během tepelného zpracování nedochází k dosažení požadovaných hodnot. Zvolený postup výroby několika dílčích částí spojených následně svarem, přináší větší variabilitu výroby i splnění požadavku na dodržení všech předepsaných mechanických hodnot.
- obrobek z plného materiálu – do požadovaného tvaru upraven opracováním

Vzhledem k tomu, že každý výrobek má svá specifika a sortiment výkovků je obsáhlý, není pravděpodobná plošná náhrada, ve většině případů půjde o alternativní řešení u některých typů.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Podle marketingového hodnocení odběratelů existuje mezi společností Taforge a.s. a jejich zákazníky vztah B2B (business to business), tedy obchodní vztahy mezi jednotlivými společnostmi. Silné konkurenční prostředí podporuje vyjednávací možnosti zákazníků. S ohledem na finální použití výrobků, z nichž mnohé jsou bezpečnostními dílci, zde nebývá, tak jako tomu je u výrobků jiných odvětví, volba mezi dražším a kvalitním výrobkem nebo levným výrobkem, méně kvalitním. V případě výkovků se jedná o primární produkt, který je dále zpracováván a v konečné podobě je pouze součástí velkého celku.

Trh očekává vysoce kvalitní produkty, které, v rámci globálního snižování nákladů na výrobu finálních výrobků, potřebuje nakupovat v nízkých cenách. Nejen na nové projekty jsou vyhlašována výběrová řízení. Ve středně velkých i větších společnostech tato řízení probíhají v pravidelných intervalech i na zavedený sortiment výrobků. V případě shody nabízených cen pak svou roli hraje úroveň dosavadních obchodních vztahů, kvalita výrobků a rozsah služeb, které je možno nabídnout. Zákazníci posuzují také návratnost investice do nového výrobního nářadí v případě přechodu k jiným výrobcům.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatele společnosti Taforge a.s. tvoří dvě skupiny. První, strategická, skupina obsahuje dodavatele vstupního materiálu – hutních polotovarů (tyčí válcovaných za tepla s kruhovým i profilovým průřezem). Strategičtí partneři zajišťují dle sjednaných podmínek dodávky na základě požadovaných specifikací, případně materiál i konsignují. Do druhé skupiny se řadí dodavatelé služeb, kooperací a režijních materiálů. Zařazení do seznamu schválených dodavatelů předchází výběrová řízení, případně elektronické aukce. Pololetně je vyhodnocováno plnění stanovených kritérií, mezi něž patří držení certifikátu jakosti dle ISO 9001, kvalita dodávek, dodávková spolehlivost z pohledu požadovaného množství i termínu a přístup při řešení reklamací.

Dodavatelské prostředí se nevyznačuje takovou vyjednávací silou, která by pro společnost mohla být ohrožením. Lze jej hodnotit jako konkurenčně zdravé, pomocí zmiňovaných aukcí a výběrových řízení je možno nalézt vhodného dodavatele.

### **3.3.3. Analýza vnitřního prostředí**

Po zkoumání vnějších vlivů, které ve větší, či menší míře mohou působit na podnik, je dále prováděna analýza vnitřního prostředí společnosti, a to základních čtyř zdrojů.

#### **Analýza hmotných zdrojů**

Společnost Taforge a.s. disponuje rozlohou 30 000 m<sup>2</sup>, na kterých se nacházejí výrobní a skladovací haly, administrativní budova, manipulační prostory a komunikace. Haly jsou dostatečně vybaveny manipulační technikou, počínaje vysokozdvíhnými vozíky a konče obslužnými jeřáby.

Mezi hlavní strojní vybavení ve výrobě patří kovací stroje a obráběcí stroje pro výrobu zápuštěk. Díky širokému parku kovacích strojů:

- Buchary s rázovou energií 40 - 250 kJ
- Klikové kovací lisy o tvářecí síle 15.000 - 65.000 kN
- Vodorovné kovací lisy o tvářecí síle 2.500 - 20.000 kN
- Vřetenové lisy o tvářecí síle 1.000 - 10.000 kN
- Kalibrovací lisy o tvářecí síle 20.000 kN tvářecí síla

je společnost schopna nabídnout široké portfolio zápuštěkových výkovků v rozmezí hmotnosti od 0,5 kg do 60 kg. V důsledku hospodářské krize, která nastoupila v letech 2008, byl pozastaven již zahájený investiční projekt na nákup druhého klikového lisu LZK 4000 i plánované generální opravy stávajícího strojního parku. Tento faktor, spolu se stářím některých exponovaných strojů negativně ovlivňuje hodnocení hmotných zdrojů. Zároveň se však nabízí otázka, zda klikové kovací lisy neskrývají potenciál pro rozšíření výrobních možností. Řeč je zejména o největším kovacím lisu (LZK 6500), který v současné době prochází významnější opravou. Tento stroj byl doposud využíván pro produkci výkovků do maximální hmotnosti čistého výkovku 45 kg, přičemž jeho parametry nabízejí i možnost vykování finálního produktu s výslednou hmotností o 10 kg vyšší. Omezením je však nejen stávající ohřev, ale také hmotnostní omezení manipulátoru. Omezení ale není jen u hmotnosti výkovků, ale také rozměru, který je nyní omezen možnostmi kulatého stolu.

### **Lidské zdroje**

Průměrný počet kmenových zaměstnanců činí celkově 190 zaměstnanců, z tohoto počtu spadá 150 zaměstnanců do dělnických kategorií a 40 zaměstnanců tvoří kategorii technicko-hospodářských pracovníků. Počet zaměstnanců v dělnických kategoriích doplňují tři desítky agenturních pracovníků.

Řada profesí, ať už dělnických, nebo technických, je pokrývána zkušenými pracovníky s dlouholetou praxí, po jejichž boku pracují a zkušenosti získávají mladí lidé se vzděláním ve stejném nebo příbuzném oboru. Existují však klíčové profese, kde hrozí do budoucna nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Zejména se jedná o dělnickou pozici kovář. Mnohé specializované učební obory, které v minulosti bývaly pod patronátem velkých výrobních podniků, byly pro malou atraktivitu oborů a tedy nezájem ze strany mladých lidí postupně rušeny.

V současném školství lze ještě dohledat nabídku v oboru Umělecký kovář a zámečnick, nebo Podkovář a zemědělský kovář, avšak i tyto obory nejsou v některých školních letech vůbec otevírány. Firmám tak nezbývá jiná možnost, než si pomocí rekvalifikačních kurzů a vlastních školicích programů vychovávat vlastní zaměstnance.

Mezi další klíčové zaměstnance patří bezesporu technologové nebo například obchodníci. Zkušenosti prokázaly, že najít vhodného kandidáta v nabídce pracovního trhu je obtížné. Jedním z řešení je úzká spolupráce se středními průmyslovými školami a s vysokými školami, pořádání exkurzí, odborných praxí a stáží.

### Finanční zdroje

Finanční analýzu jsem provedla podle výkazů účetních závěrek za období posledních čtyř let. Z výkazu zisku a ztrát zde uvádím analýzu čtyř vybraných položek, které jsou prezentovány v tab. č. 3 Z rozvahy je dále prezentována v tabl. č. 4 struktura zásob, ukazatelé rentability tržeb a nákladů a ukazatelé aktivity z pohledu doby obratu pohledávek, závazků a zásob.

**Tab. č. 3 – Vybraní ukazatelé výkazu zisku a ztrát**

Ukazatel	2009	2010	rozdíl	trend(%)
Obchodní tržby	214 477	375 362	160 885	175%
Podíl výkon.spotřeby na výkonech (%)	88,03%	76,00%	-12,0%	86%
Přidaná hodnota	20 427	81 452	61 025	399%
Osobní náklady / tržby ( % )	37,83%	20,97%	-16,9%	55%

Ukazatel	2010	2011	rozdíl	trend(%)
Obchodní tržby	375 362	501 229	125 867	133,53%
Podíl výkon.spotřeby na výkonech (%)	76,00%	79,44%	3,4%	105%
Přidaná hodnota	81 452	95 337	13 885	117,05%
Osobní náklady / Tržby ( % )	20,97%	17,53%	-3,4%	84%

Ukazatel	2011	2012	rozdíl	trend(%)
Obchodní tržby	501 229	335 624	-165 605	67,0%
Podíl výkon.spotřeby na výkonech (%)	79,44%	78,24%	-1,2%	98%
Přidaná hodnota	95 337	71 845	-23 492	75,4%
Osobní náklady / Tržby ( % )	17,53%	24,90%	7,4%	142%

Tab. č. 3 – Vybraní ukazatelé výkazu zisku a ztrát – pokrač.

Ukazatel	rozdíl 12-09	trend 12/09(%)
Obchodní tržby	121 147	156,48%
Podíl výkon. spotřeby na výkonech (%)	-9,79%	88,88%
Přidaná hodnota	51 418	351,72%
Osobní náklady / Tržby ( % )	-12,92%	65,84%

*Zdroj: Autor dle účetních dokumentů Taforge a.s.*

Vývoj výsledků v jednotlivých meziročních obdobích je patrný z výše prezentovaných údajů. V celkové kumulaci zaznamenal nárůst obchodních tržeb v roce 2012 s porovnáním na výsledky roku 2009 hodnotu ve výši 121 mil. Kč. Pozitivní trend vývoje podílu výkonové spotřeby na výkonech, tedy pokles s porovnáním na rok 2009, znamená hodnotu cca 10%. Obdobné konstatování je i u vývoje poměru osobních nákladů k tržbám. Přidaná hodnota ve sledovaném období vzrostla o hodnotu 51,4 mil. Kč, což v procentuálním hodnocení představuje necelých 352%.

Tab. č. 4 – Vybraní ukazatelé rozvahy

Struktura zásob	2009	% podíl	2010	% podíl
	<b>67 778</b>		<b>64 404</b>	
Materiál	41 638	61,4%	35 296	54,8%
Nedokončená výroba a polotovary	5 471	8,1%	8 337	12,9%
Výrobky	20 669	30,5%	20 771	32,3%

Struktura zásob	2011	% podíl	2012	% podíl
	<b>81 944</b>		<b>73 162</b>	
Materiál	41 254	50,3%	35 926	49,1%
Nedokončená výroba a polotovary	16 499	20,1%	15 574	21,3%
Výrobky	24 191	29,5%	21 662	29,6%

Ukazatelé aktivity	2009	2010	2011	2012
Pohledávky z obchodních vztahů	23 862	57 853	66 004	27 672
Závazky z obchodních vztahů	138 096	156 533	171 625	147 280
Doba obratu pohledávek( dny)	33	46	40	25
Doba obratu závazků	211	175	135	174

Ukazatelé rentability	2009	2010	2011	2012
Rentabilita aktiv	-37,7%	3,2%	1,1%	-7,9%
Rentabilita tržeb	-44,8%	2,4%	0,6%	-5,4%
Rentabilita nákladů	-29,4%	2,3%	0,5%	-4,4%

*Zdroj: Autor dle účetních dokumentů Taforge a.s.*

Ukazatelé rentability jsou negativně ovlivněny velkým propadem v hospodářském výsledku již v roce 2009. Pozitivní je vývoj v ukazateli aktivity – obrátce pohledávek, kdy došlo ke snížení oproti minulým obdobím. Vývoj struktury zásob je rovněž pozitivní a to z důvodu změny struktury k likvidním zásobám.

### **Nehmotné zdroje**

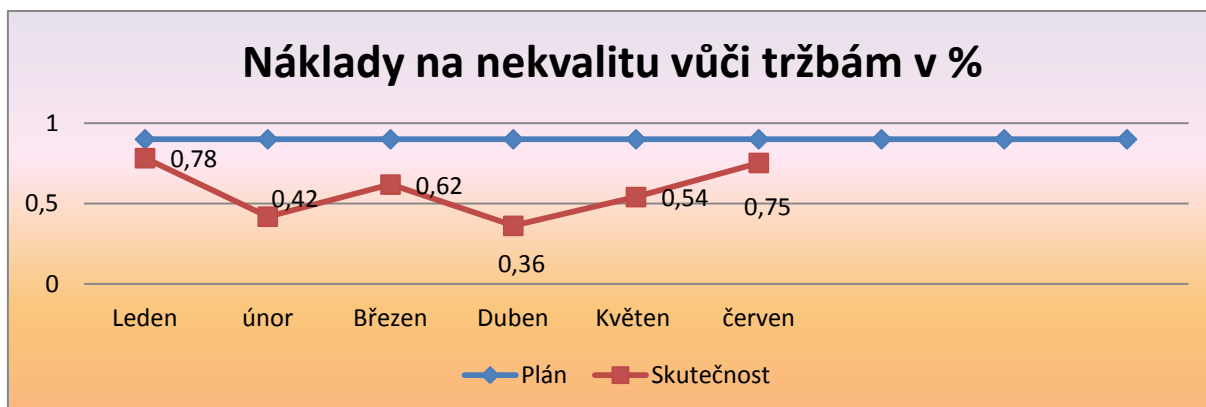
Do této skupiny se řadí firemní informační systém Oracle, pokrývající všechny oblasti, jehož součástí je pokročilé plánování výroby, konstrukční software pro 2D i 3D řešení a speciální program pro simulaci tvářecích procesů Simufact. Pro střední podnik je systém Oracle možná zbytečně předimenzovaný, v současnosti nejsou plně využívány jeho možnosti. Toto však dává dostatečný prostor pro další rozvoj.

Společnost vlastní certifikát EN ISO 9001:2008, ISO TS 16949:2009 a Osvědčení Českých drah, a.s. o způsobilosti dodavatele pro výrobu dílů železničních kolejových vozidel volným a zápusťkovým kovááním, vč. tepelného zpracování. Držení certifikátů ISO 9001 a ISO TS je v této oblasti považováno již za standard. Firma doposud nemá certifikován systém environmentálního managementu, což ji může stavět do znevýhodněné pozice při jednání s potenciálními zákazníky zejména ze severovýchodních zemí, kteří tuto certifikaci mívají zahrnutu do svých požadavků na schválené dodavatele.

Na vysoké úrovni jsou obchodně-dodavatelské vztahy. Ke každému zákazníkovi je přístupováno individuálně, v zákaznickém portfoliu je mnoho společností, se kterými jsou vybudovány dlouhodobé kvalitní vztahy. Kromě neformálních hodnocení spokojenosti, které bývají zmíněny při osobním jednání, je zaveden systém sledování spokojenosti zákazníka. Ten posuzuje oficiální hodnocení, které je poskytováno některými odběrateli, a zpětná data z dotazníků, které jsou firmám zasílány. Poslední průzkum spokojenosti proběhl v roce 2012 a úroveň celkové spolupráce obdržela výslednou známku „velmi dobrá“. Toto pozitivní hodnocení je zcela jistě ovlivněno i skutečností, že společnost dodává kvalitní výrobky, což je potvrzeno nízkým počtem zákaznických reklamací i dlouhodobě nízkým procentem celkové nekvality vůči tržbám. Vývoj nekvality v letošním roce je znázorněn na grafu č. 3.



Graf č. 3 – Náklady na nekvalitu vůči tržbám



*Zdroj: Zpráva o kvalitě Taforge a.s. za měsíc červen 2013*

### 3.4. SWOT Analýza

Na základě zjištění z jednotlivých analýz jsem sestavila SWOT matici (tab. č. 5). Objektivnost jsem si pro kontrolu zpětně ověřila na základě konzultace s dvěma pracovníky firmy, jedním na pozici obchodníka a druhým zastávajícím pozici manažera kvality.

Tab. č. 5 – Matice SWOT Analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> <li>Široký výrobní sortiment</li> <li>Informační systém Oracle</li> <li>Stabilní kvalita výrobků</li> <li>Zkušení pracovníci</li> <li>Konkurenceschopnost u maxilisů</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Starší strojní park</li> <li>Vysoká cena nářadí</li> <li>Chybějící certifikát ISO 14001</li> </ol>
Příležitosti	Hrozby
<ol style="list-style-type: none"> <li>Podpora podnikání, dotační programy</li> <li>Potenciál rozšíření trhu</li> <li>Možnost spolupráce se středními a vysokými školami</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Levná konkurence z východu</li> <li>Silná stávající konkurence</li> <li>Zvyšování cen energií</li> <li>Trvající hospodářská recese</li> </ol>

*Zdroj: Autor*

Dříve než přistoupím k porovnání vzájemných vazeb, blíže ještě představím jednotlivé položky silných a slabých stránek podniku.

### **Silné stránky**

**Široký výrobní sortiment** – tento pojem v sobě zahrnuje možnosti kování zápusťkových výkovků od 0,5 kg do 60 kg různého tvarového řešení. Typickými představiteli jsou:

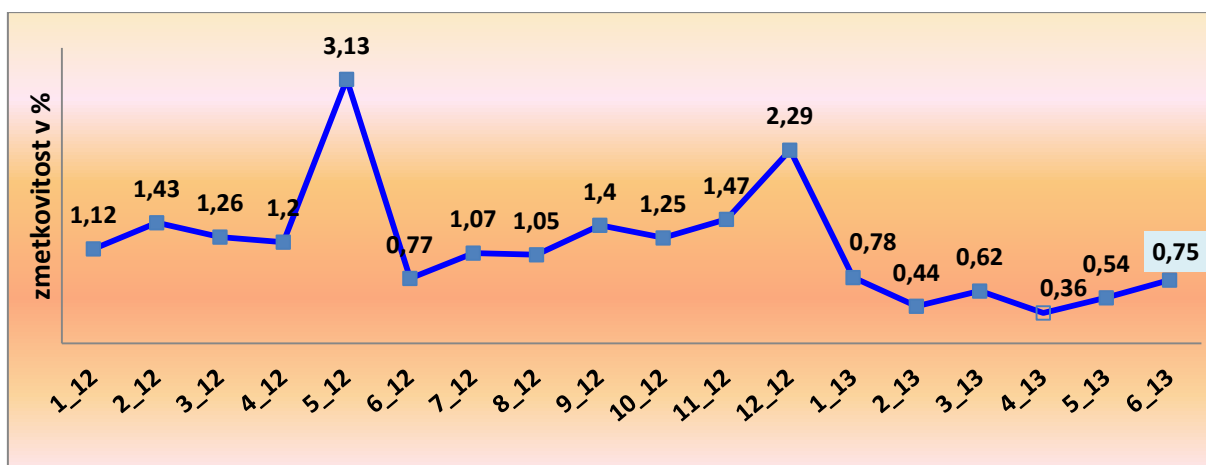
- Rotační výkovky s vnějším průměrem od 50 do 400 mm, kované na kolenových lisech o tvářecí síle 15.000 - 65.000 kN.
- Ocelové hřídele s průměrem 30 - 120 mm a délkou max. 900 mm, se stupňovitým osazením.
- Pěchované výkovky s maximálním rozměrem výchozího materiálu Ø100 mm a délkou 2000 mm, maximální Ø pěchované části 220 mm, samozřejmě kombinace všech maximálních rozměrových hodnot není kovatelna, limitní je hmotnost do 60 kg.
- Ojnice do průměru vstupního materiálu 100 mm z předkovku vyrobeného příčným válcováním.
- Páky řízení
- Tvarově členité výkovky

Výroba je zakázkového charakteru, není zde kován žádný univerzální produkt určený pro širší okruh odběratelů. Zákazníkům společnost nabízí komplexní řešení, které zahrnuje návrh výkovku, vlastní výrobu kovacího nářadí, výrobu výkovků, tepelné zpracování. Ačkoliv nedisponuje vlastní obrobnou, spolupracuje s prověřenými externími společnostmi. Některé z nich sídlí ve stejném areálu, což znamená velkou výhodu, jelikož odpadají dodatečné přepravní náklady. V kooperaci rovněž nabízí povrchovou úpravu lakováním.

**Informační systém Oracle** – už jednou jsem uvedla, že systém je pro potřeby podniku poměrně předimenzovaný, není zcela využíván. Zaveden byl v době, kdy se zvažovalo sjednocení informačních systému v rámci holdingu Tatra. Realizována však byla nakonec pouze 1. etapa v kovárně. I přes jistou uživatelskou nevlídnost jsem jej zařadila do silných stránek. Je to celopodnikový systém, zahrnuje data všech oddělení. Velkou výhodou je funkční pokročilé plánování zakázek. Společnost prozatím nevyužívá všech možností, které jí systém nabízí, i toto je ve svém důsledku pozitivum. Nabízí se tak prostor pro další zlepšování všech procesů.

**Stabilní kvalita výrobků** – tento faktor deklaruje fungující systém managementu kvality, ve výrobě byla v předešlém období aplikována nápravná opatření nebo zlepšovací návrhy, které, jak je znázorněno v údajích o nekvalitě v grafu č. 4, jsou plně funkční. Uvedená data zahrnují veškeré náklady související s nekvalitní výrobou, tedy náklady interní i externí. Nutno poznamenat, že většina komplikací je zachycena už v průběhu výroby, případné vadné výrobky pak výstupní kontrolou. Pokud bychom hovořili pouze o podílu externích nákladů vyplývajících z reklamačních řízení, průměrný výsledek za 1. pololetí roku 2013 by činil 0,06%.

**Graf č. 4 – Vývoj nekvality za období 2012 a 1. pololetí 2013**



*Zdroj: Souhrnná zpráva kvality Taforge a.s. za I. pololetí 2013*

**Zkušené pracovníky** – tímto pojmem jsou míněni kvalifikovaní zaměstnanci, stabilní základna pracovníků označovaných jako strategické pozice. V první řadě jsou to především zkušení a zruční kováři, důležité je rovněž silné zázemí technologie a konstrukce. Tato skupina může být do budoucna ohrožena odchodem některých zaměstnanců do řádných starobních důchodů.

**Konkurenceschopnost u maxilisů** – podle průběžného vyhodnocování nabídek bylo zjištěno, že 84% podíl na úspěšných nabídkách (realizovaných nových projektech) mají dílce určené ke kování na klikových kovacích lisech (maxilisech).

## **Slabé stránky**

**Starší strojní park** – strojní vybavení firmy pokud jde o počet a typy kovacíh strojů je široké, díky tomu je společnost schopna nabízet již zmiňovaný široký rozsah výkovků. Tato skutečnost je negativně ovlivněna stářím některých strojů a jejich stavem. Z finančních důvodů byly investice do generálních oprav sníženy a probíhá pouze běžná preventivní údržba. Je zřejmé, že postupně bude potřeba provádět jejich generální opravy, nebo obměnu.

**Vysoká cena nářadí** – do značné míry je ovlivněna cenou vstupního materiálu, bloků. Je potřeba hledat cesty k úsporám výrobních nákladů.

**Chybějící certifikát ISO 14001** – vzhledem k používání moření kyselinou sírovou není v tuto chvíli možné tento certifikát získat. Při zahájení prvních kroků vedoucích k certifikaci by byly nutné investice do úprav mořicí linky, tak aby vyhovovala přísným požadavkům norem z environmentálního pohledu.

V této fázi můžu přistoupit k porovnání vzájemných vlivů silných a slabých stránek s hrozbami a příležitostmi. Hodnocení je provedeno kladnou nebo zápornou odpovědí (ANO – NE) na položenou otázku. Ta nejprve zní, zda příležitosti nebo hrozby mohou ovlivnit silnou nebo slabou stránku. Potom se ptám, zda má silná nebo slabá stránka nějakou možnost ovlivnit samotnou hrozbu nebo příležitost. Myšlen je pouze přímý vliv. Pokud některý z ukazatelů má teoreticky nepřímou možnost ovlivnění, zní odpověď rovněž NE. Tímto jsem chtěla předejít stavu, kdy velmi detailním rozbořením bych došla k závěru, že de facto existuje možnost, že veškeré faktory by se nepřímým způsobem ovlivnit mohly. Výsledek je shrnut do tabulky č. 6.

Tabulka č 6 – SWOT analýza, porovnání

SWOT analýza A/N			Externí analýza						
			Příležitosti			Hrozby			
			A	B	C	A	B	C	D
Interní analýza	Silné stránky	1	A/N	N/N	A/N	N/N	N/N	A/N	A/N
		2	A/N	N/N	A/N	N/N	N/N	N/N	N/N
		3	A/N	N/A	A/N	N/A	N/A	N/N	N/N
		4	A/N	N/N	A/A	N/N	N/N	N/N	N/N
		5	A/N	A/A	A/N	A/N	A/N	A/N	N/N
	Slabé stránky	1	A/N	A/N	A/N	N/N	N/N	A/N	A/N
		2	A/N	A/N	A/N	N/N	N/N	A/N	N/N
		3	A/N	A/N	A/N	N/N	N/N	N/N	N/N

*Zdroj: Autor*

Aby nedošlo k nedorozumění a chybným výkladům uvádím i jeden příklad za všechny. Porovnáním silné stránky „širokého výrobního sortimentu“ a příležitosti „podpora podnikání, dotační programy“ jsem získala ukazatel A/N. Toto znamená, že uvedená příležitost má vliv na široký sortiment výrobků – možnost čerpání dotace například na výzkum a vývoj umožní výrobní sortiment rozšířit o nové typy. Naopak výrobní sortiment nijak neovlivní podporu podnikání.

Toto porovnání mi umožní zvolit typ doporučené strategie. Posouzením výsledků mohu vyloučit diverzifikační strategii i strategii obrannou. Za vhodné považuji použít kombinaci růstové strategie a turnaround strategie, která pomůže využít příležitostí k přeměně slabých stránek.

#### 4. Návrh strategie

U silných stránek existuje provázanost i navzájem, kvalifikovaní lidé mají menší podíl na chybách způsobených lidským faktorem a mají tudíž přímý vliv na stabilitu kvality. Informační systém je podpůrným pro všechny ukazatele. Vzájemně se ovlivňují i slabé stránky se silnými, starší strojový park může ohrozit kvalitu výrobků, například nepřesným kovááním. Porucha některého stroje pak může zúžit rozsah nabízeného sortimentu. Pro

nejbližší tři roky navrhuji dvě fáze. První bude realizovaná v časovém období roku a půl, poté se k ní přidá fáze druhá.

Pro první fázi, která nevyžaduje žádné změny či investice bych doporučila využít příležitosti v podobě rozšíření teritoria o země, kam ještě společnost nedodává, nebo existují dodávky jen v nepatrné míře. Silné stránky podporují dobrou vyjednávací pozici. Z marketingového pohledu doporučuji, aby byly osloveny takové skupiny zákazníků, u kterých je pravděpodobnost možnosti kování jejich položek na maxilisech. Podle úspěšnosti dosavadních nabídek lze očekávat pozitivní výsledky, které by se s ohledem na průběžnou dobu realizace nového projektu mohly ve výrobě i tržbách objevit již za tři měsíce od zahájení spolupráce. Samozřejmě je nutné počítat i se skutečností, že o některých projektech může být jednáno poměrně delší dobu.

Co se týče maxilisů, jako další krok doporučuji navázání spolupráce se studenty vysoké školy, kteří by mohli rozpracovat projekt týkající se posouzení, zda stroje jsou využívány opravdu v maximální možné míře, nebo existují ještě rezervy, kterých by se dalo využít k rozšíření kovacíh možností daného stroje. Je více než jisté, že rozšíření kování o dílce například s větším rozměrem nebo vyšší hmotností, než tomu je doposud, by se neobešlo bez nutnosti úprav a změn. Pro částečné pokrytí investic by pak mohly sloužit právě dotační programy zaměřené na inovace. Očekávaným výsledkem by pak bylo nejen rozšíření hmotnostních nebo rozměrových možností. Například převedením dílce, který je kován na LZK 4000 právě pro limitní rozměry, na LZK 2500 by bylo dosaženo i nižších výrobních nákladů.

Pro druhou fázi již předpokládám, že rozšíření trhu, navýšení portfolia zákazníků přineslo společnosti zvýšené zisky, které umožní uvolnit investice pro modernizaci výrobních strojů a dojde k přeměně jedné ze slabých stránek na silnou. Také zde doporučuji, aby byly využity projekty z podpory podnikání.

Předpokládám, že paralelně s navrženými fázemi bude probíhat úzká spolupráce s vysokými a středními školami. Práce na společných projektech, při řešení konkrétních problémů (například eliminace slabé stránky spočívající ve vysoké ceně náradí) se budeme aktivně podílet na zvyšování kvalifikace absolventů a tvorbě rezerv lidských zdrojů pro klíčové pozice.

## **Závěr**

Předkládaná bakalářská práce je, v souladu se stanoveným zadáním, rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem měla zvolit a popsat nástroje situační analýzy, tyto aplikovat na společnost Taforge a.s. a získané závěry vyústit do návrhu strategie pro období 3 let.

Domnívám se, že metody pro provedení vnější i vnitřní analýzy byly vybrány vhodně a byly dostatečným způsobem popsány. Tyto metody patří mezi základní nástroje a jsou uznávány odbornou veřejností.

Samotná analýza konkrétního podniku byla provedena na základě spolupráce s technickým, obchodním, ekonomickým i výrobním úsek. Získané poznatky jsem použila v návrhu strategie pro období nejbližších tří let.

Hlavním slabým místem, které do budoucna může ohrozit běh výroby a mít tedy zásadní dopad na další budoucnost společnosti je starší strojní park, který vykazuje větší či menší míru opotřebení. Současná situace však neumožňuje velký rozsah investic, tržby nepřinášejí potřebný zisk. Projevuje se úzké zaměření obchodu pouze na stávající trhy, chybí aktivní přístup pro rozšiřování portfolia.

Kombinace růstové strategie spolu se strategií turnaround je pro současný stav podniku vhodným řešením. Výsledný návrh strategie považuji za reálný. Naznačuje, jak využít potenciálu firmy i postupně odstranit slabé stránky.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literární zdroje

- [1] FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing, základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 8025107906.
- [2] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. Přepřac. A dopln. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 8071793671
- [3] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 8071794358
- [4] BEDNARČÍK, Z. *Strategický marketing*. 1. Vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2007. 203 s. ISBN 9788072484362
- [5] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 8085605112
- [6] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 8024712776.
- [7] AAKER, A.D., MC LOUGHLIN, D. *Strategic market management* 2nd ed. London: John Willey & Sons, Ltd., 2010. 354 s. ISBN 978047068975.
- [8] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 9788024715452
- [8] KOTLER, P., LANE, K. *Marketing management* 12. vydání, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 9788024713595.



- [9] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J.: *Finanční analýza : krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 8071793213.
- [10] SEDLÁČEK, J.: *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 226 s. ISBN 80-247-1195-8.
- [11] HOOLEY, G.J., SAUNDERS, J.A., PIERCY, N. *Marketing strategy and competitive positioning*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 2004. 622 s. ISBN 0273655167
- [12] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 9788024715353
- [13] GRIFFIN, Ricky W. *Fundamentals of management*. 6th ed. Cengage Learning, 2011. 527 s. ISBN 9780538478755.

### Internetové zdroje

- [14] *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. BusinessVize [on-line] [cit. 25-04-13]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>
- [15] *Finanční analýza podniku*. iPodnikatel [on-line] [cit. 15-05-13]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>>
- [16] *Agenda pro českou zahraniční politiku*. Asociace pro mezinárodní otázky [on-line] [cit. 15-05-13]. Dostupné z: <<http://www.amo.cz/publikace/agenda-pro-ceskou-zahranicni-politiku-2013.html>>
- [17] *HDP 2013, vývoj hdp v ČR*. Kurzy.cz [on-line] [cit. 28-04-13]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>
- [18] *European Economic Forecast Winter 2013*. [on-line] [cit. 25-04-13]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2013/pdf/ee1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2013/pdf/ee1_en.pdf)>

[19] *Nejnovější ekonomické údaje*. Český statistický úřad [on-line] [cit. 10-07-13].

Dostupné z: < <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace#13>>

[20] *Evropského roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity*. Ministerstvo zdravotnictví ČR [on-line] [cit. 11-07-13].

Dostupné z: < [http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/evropsky-rok-aktivniho-starnuti-a-solidarity-mezi-generacemi\\_2511\\_8.html](http://www.mzcr.cz/Unie/obsah/evropsky-rok-aktivniho-starnuti-a-solidarity-mezi-generacemi_2511_8.html)>

[21] *Podpora podnikání*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [on-line] [cit. 11-07-13].

Dostupné z: < <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/>>

## **Legislativa**

[22] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

[23] Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník

## SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1	Příklady vzorců pro výpočet finančních ukazatelů .....	15
Tab. č. 2	SWOT Analýza, kombinace faktorů.....	17
Tab. č. 3	Vybraní ukazatelé zisku a ztrát .....	26
Tab. č. 4	Vybraní ukazatelé rozvahy.....	27
Tab. č. 5	Matice SWOT Analýzy.....	29
Tab. č. 6	SWOT Analýza, porovnání.....	33

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1	Okolí podniku .....	8
Obr. č. 2	Hybné síly konkurence v odvětví .....	10
Obr. č. 3	SWOT Analýza.....	16

## SEZNAM GRAFŮ

Graf. č. 1	Vývoj externích tržeb v letech 2005-2012 .....	19
Graf. č. 2	Vývoj HDP v jednotlivých letech .....	20
Graf. č. 3	Náklady na nekvalitu vůči tržbám .....	29
Graf. č. 4	Vývoj nekvality za období 2012 a 1. Pololetí 2013.....	31